



Reporte Final de Estadía

Sandra Janeth Barrón González

**Propuesta de Mejora a la Cadena de
Suministros del Departamento de
Compras**

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa
Experiencias Xcaret Parques S.A.P.I de C.V

Nombre del proyecto
Propuesta de Mejora a la Cadena de Suministros del
Departamento de Compras.

Presenta
Sandra Janeth Barrón González

Cuitláhuac, Ver., a 28 de abril del 2018.

Programa Educativo

Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial

Fátima del Carmen Solís Belmont

Nombre del Asesor Académico

Erika Patricia Quevedo

Jefe de Carrera

Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno

Sandra Janeth Barrón González

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	4
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 ESTADO DEL ARTE	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.4 VARIABLES.....	17
1.5 HIPÓTESIS.....	17
1.6 JUSTIFICACIÓN	17
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	19
1.8 LA EMPRESA GRUPO EXPERIENCIAS XCARET	20
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	26
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO	41
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	56
4.1 RESULTADOS	56
4.2 CONCLUSIONES	60
4.3 RECOMENDACIONES	61
4.4 TRABAJOS FUTUROS.....	63
ANEXOS	64
BIBLIOGRAFÍA	67

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, por el apoyo y regaños que siempre me dio cuando intentaba rendirme. A mi tía Paqui, a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. A Oscar, porque te amo infinitamente hermanito. A mi novio Eder por estar siempre ahí en todo momento apoyando y dándome porras cada que intentaba tirar la toalla.

Durante el desarrollo de esta tesis se presentaron diversidad de situaciones que pudieron ser fácilmente causantes del fracaso de esta, pero esto no sucedió, y fue gracias al apoyo presentado por diversas personas, en especial a mi familia, porque en todo momento estuvieron atentos a todas mis necesidades y requerimientos para el desarrollo con excelencia de esta tesis

En mi caso, mi familia se encuentra en una ciudad diferente a donde se encuentra la universidad, y por este motivo fue necesario después de muchos sacrificios, que me desplazara hasta otra ciudad para vivir ahí.

Esto sin duda fue un gran logro para mi vida como estudiante y en gran parte influyó para ser el profesional en el que hoy me convertiré, pero más que enfocarme en mis logros, deseo enfocarme en todos los sacrificios que debió realizar mi familia para poder permitirme desarrollar con tales beneficios toda mi carrera.

Gracias a Dios por permitirme tener una familia que siempre creyó en mí y gracias a mi familia por ser la motivación para cada día llegar más lejos en mi vida y carrera profesional.

RESUMEN

La gestión de compras es la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la misma, su principal objetivo es proveer de productos, servicios e insumos de los mejores costos, para que la empresa pueda obtener ganancias y eficiencia. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización en los plazos establecidos y niveles de calidad.

Es por esta razón que la empresa Experiencias Xcaret se encuentra interesada en implementar mejoras en su cadena de suministros, con lo cual eficientarán los tiempos que toma la compra de cada uno de los productos, beneficiando de esta forma al usuario (cliente), quien recibirá el producto o servicio requerido por el área a tiempo, por otro lado, la empresa, verá reflejado este beneficio al disminuir los sobrecostos en que se incurren cuando se extienden los tiempos de entrega.

Se presenta de esta forma cuatro capítulos, en el primero se presentan los factores de la situación del proceso de compras; en el segundo capítulo, se muestra toda la información metodológica usada en el proyecto, el tercero se concentra en el desarrollo de la metodología y por último se presentan los resultados y conclusiones del mismo.

Se inicia indicando que el presente estudio tiene como finalidad realizar el diagnóstico y propuesta de mejora con la finalidad de incrementar la productividad en las compras de la Papelería de la empresa Experiencias Xcaret.

Para lograr este objetivo, se realiza un análisis teórico práctico de los procesos en el área de compras, siendo nuestra finalidad la de demostrar que el problema es la gestión deficiente en las compras; dicho resultado inicial sirve para saber cómo se encuentra el actual entorno de compras, así como describir y analizar los problemas hallados.

Mediante el diagnóstico obtenido, realizamos un análisis sobre las actividades, procedimientos, costos, tiempos, funciones, procesos, maneras y formas como se vienen ejecutando en el área de compras y el tiempo que les demanda realizarlas; con la finalidad de realizar una sugerencia de cambio en aquellas actividades que tengan oportunidad de mejora, utilizando herramientas, flujogramas, técnicas y análisis de procesos idóneos para lograr los objetivos.

Este proyecto es de enfoque cuantitativo y aplicativo, el tipo es correlacional y su diseño es transversal y no experimental. En relación a la unidad de análisis, utilizamos técnicas e instrumentos científicamente comprobados y validados a nivel internacional como, Toma de tiempos, Flujogramas, Diagnóstico Analítico de Procesos (DAP); dichas herramientas han permitido la mejor empleabilidad de los recursos en la compañía, nuestros costos de producción y tiempos sean reducidos, la mejora en la entrega de los productos y la demanda de clientes atendida sea incrementada en forma sustancial; todo ello con el propósito de incrementar la productividad de la empresa.

ABSTRACT

Purchasing management is the commercial operation that includes a process whose magnitude and scope depends on the size of the company, location or sector of the same, its main objective is the reduction of costs and obtaining of utilities and efficiency in the service. In general terms, it is necessary to obtain, through negotiations, the necessary resources that will help in fulfilling the mission of the organization within the established deadlines and quality levels.

In this way, when the company implements the new purchasing process and the improvement plan, the time it will take to purchase each of the products will be improved, thereby benefiting the user (client), who will receive your product in this case your department within the company Grupo Experiencias Xcaret, on time, and on the other hand the company, will see this benefit reflected by reducing the cost overruns that are incurred when the delivery times are extended.

Four chapters are presented in this way, in the first the factors of the situation of the purchasing process are presented; in the second chapter, all the methodological and theoretical information of the purchasing process for the company is shown, with which the delivery times of the materials will be improved, in the third chapter the development of the project is presented and finally, the chapters are the results and conclusions of it.

We will start by indicating that the present research study aims to perform the diagnosis and improvement proposal for purchasing management with the aim of increasing productivity in the purchases of the Stationery of the company Experiencias Xcaret. To achieve this objective, a theoretical and practical analysis of the processes in the purchasing area is carried out, with the purpose of demonstrating that the problem is the poor management of purchases; This initial result serves to know how the current shopping environment is and describe and analyze the problems found. Through the diagnosis obtained, we perform an analysis on the activities, procedures, costs, times, functions, processes, ways and forms as they are being executed in the area of purchases and the time required to perform them; with the purpose of making an

improvement proposal for purchasing management, using tools, flowcharts, techniques and analysis of suitable processes to achieve our objectives. It is worth mentioning that the methodology in the current research study is of a quantitative and applicative approach, the type is correlational and its design is transversal and not experimental. In relation to the unit of analysis, we use techniques and instruments scientifically proven and validated at international level such as, Time taking, Flow charts, Process Analytical Diagnosis (DAP); these tools have allowed the best employability of the resources in the company, our production costs and times are reduced, the improvement in the delivery of the products and the demand of customers served is substantially increased; all with the purpose of increasing the productivity of the company.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto presenta el desarrollo de un diagnóstico y propuesta de una mejora a la cadena de suministros del área de compras, con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia en la Papelería en la Empresa Experiencias Xcaret.

Esta mejora comprende varias etapas; inicia desde la recopilación de información, verificación y análisis de la actual gestión compras; dicho resultado nos permitirá realizar una propuesta con énfasis especial en la disminución de los costos, reducción de tiempos, mejora en la entrega de los productos e incremento en la demanda de clientes atendidos; todo ello basado en herramientas, técnicas, diagramas, etc.

1.1 Estado del arte

Según Ching la compra, es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido, por lo que para la Empresa Experiencias Xcaret es de vital interés la compra de suministros a un precio adecuado para cuidar los recursos de la empresa. (Ching, 2012).

Esta investigación tiene como temática la gestión compras y todo lo que lo involucra como la homologación y evaluación de proveedores, políticas para los pedidos, recepción y salidas de productos, capacitación al personal y proveedores, demanda de usuarios atendida y productividad del departamento en la empresa.

Se delimita el trabajo desde la solicitud de los pedidos para las compras, analizando los proveedores, controlando la entrega puntual de lo requerido en tiempo y cantidad finalizando hasta la entrega en el almacén de los productos solicitados.

La gestión de comas consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, los cuales deben proporcionarse en las en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado. (Ching, 2012)

Para que el departamento de Compras de Experiencias Xcaret funcione de manera correcta y no se quede sin abastecimientos debe de realizar un exhaustivo control ABC, para no retrasar el proceso de servicio que tiene hacia los usuarios.

Para la mayor parte de organizaciones la función de compras adquiere una importancia estratégica, debido a que la eficiencia con la que se lleve a cabo determinará los costos de producción de bienes y servicios y la capacidad de respuesta a los requerimientos externos e internos; asimismo, la función de compras se apoya del proceso de adquisición de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, dada la variedad de los bienes y servicios.

El área de compras de Experiencias Xcaret debe realizar distintas gestiones ante múltiples proveedores y bajo distintas modalidades; para lo cual se deben establecer políticas de compras para cada grupo de ítems a adquirir.

Tomando como apoyo la Tesis de Barrios Rodríguez “Propuesta de mejoramiento al proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación para la empresa ARTPRINT LTDA”, en la cual menciona que al realizar los pedidos se tienen que ejecutar con la mayor precisión y eficiencia posible con la

finalidad de conseguir la disminución de tiempos en las operaciones y la reducción de pedidos no conformes. Las recomendaciones son usar y ejecutar indicadores en los procesos, con el objetivo de una mejora continua en sus procesos.

Este proyecto utiliza de fundamento lo mencionado por Barrios y desea realizar un análisis minucioso en la cadena de suministros de la Empresa Experiencias Xcaret, donde se detectan oportunidades de mejora en el área de compra, al existir retrasos en las entregas, falta de evaluación de proveedores, impuntualidad por parte de los proveedores, etc.

De igual modo Castillo (2004) en su Tesis “Optimización del proceso logístico de compras como una ventaja competitiva en las empresas de productos alimenticios”. Menciona que es vital contar con un manual para optimizar el proceso del departamento de compras. Una de las recomendaciones que se harán a Xcaret será el desarrollo de este manual como parte de la estructuración de una ventaja competitiva.

El autor concluye que el modelo de gestión muchas veces es obsoleto y carecen de manuales operativos de compras. Recomienda que se asuma por parte de la empresa el manual de logística de compras propuesto en el presente estudio, para que sea el punto de partida para alcanzar un equilibrio en los procesos de compra de la empresa. (Castillo Lemus, 2004)

Otros tesis nos dicen en su estudio denominado “Influencia del sistema de control interno del área de compras en la productividad de la empresa Autonort Trujillo S.A.” que se debe evaluar en forma periódica el modelo de control interno con la finalidad de corregir sus deficiencias y debilidades en el momento preciso y mejorar la gestión del área de compras. (Paima Casique, 2013)

Para Xcaret este trabajo funciona como una evaluación, ya que se está realizando el diagnóstico previo y la aplicación de una metodología para realizar un cambio en las operaciones con conflictos.

En la gestión compras, el abastecimiento puede ser centralizado: un solo punto de entrega; como también puede ser descentralizado: varios lugares de entrega; en esta forma se indica a los proveedores la entrega en cada lugar.

En el caso del abastecimiento centralizado se utilizan dos herramientas como las técnicas del Plan de Requerimientos de Distribución de Sitios (DRP) y la programación de proveedores. Estas admiten la unión de demandas entre múltiples lugares. (Castillo Lemus, 2004).

Confirmando que todas las funciones de una empresa se orientan hacia el incremento de la productividad y una eficiente gestión empresarial; un sistema en la gestión compras se convierte en un elemento esencial para la organización; razón por la cual empresas como Experiencias Xcaret, se dedican a desarrollar con eficiencia las funciones de abastecimiento.

Sin embargo, las empresas pequeñas tienen gran diversidad y complejidad en las compras, las cuales cambian constantemente, en organizaciones de ese tipo sí se justifica analizar e implementar una alternativa de mejoría en la gestión compras, para así optimizar el flujo de los recursos de la empresa. Además, debemos tener presente que los recursos de capital humano y monetario no son de fácil acceso en pequeñas empresas y lo comparamos con las grandes compañías, se vuelve indispensable, concretar una cadena de abastecimiento eficiente. Este caso en particular se presenta en pequeñas empresas.

Las compras son importantes ya que permiten asegurar el abastecimiento recurrente de los requerimientos de insumos y materiales de la empresa; además, la colaboración en la eficiente administración de los recursos materiales y financieros de la empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar; trayendo consigo mejoras en la productividad de la empresa. Por tal motivo para Empresa Experiencias Xcaret requiere un sistema de control en la selección de proveedores, tanto en precio como en calidad de los mismos. (Michele, 1970)

El objetivo fundamental de la gestión de compras de la Empresa Grupo Xcaret es la adquisición de materiales y servicios al costo más bajo que sea posible manteniendo la calidad y servicio; los principales objetivos en la gestión compras son: mantener la continuidad del abastecimiento; pagar precios justos teniendo en cuenta que estos no afecten la calidad de los productos; mantener las existencias; evitar deterioros, duplicidad, desperdicios, etc., de los materiales; encontrar nuevos proveedores y productos; investigar nuevos procedimientos; capacitación del personal; mantener informado al gerente inmediato superior como nos lo menciona en su Manual de compras. (Michele, 1970).

Pocas cadenas de abastecimiento con diferentes unidades de negocio son iguales, en el caso específico de Experiencias Xcaret, sus procesos son diferentes por los giros de sus unidades de negocios, por lo cual una parte de la buena gestión es eliminar los procesos, tareas y actividades que no agreguen valor a la cadena; debido que a estos ocasionan sobrecostos y pérdida de tiempo para la empresa ((Pérez Villa, 2000)

La gestión por procesos en la logística moderna no solo es la participación de los actores internos sino también de los externos, porque ellos tienen un grado de implicación en las actividades de la empresa.

Una buena gestión implica es que exista una correlación entre los procesos, información abierta y participación entre los colaboradores de la cadena de abastecimiento para que los movimientos de información sean rápidos; esto nos permite mejorar los costos y que el nivel de servicio sea mejor.

Todas las etapas en la cadena de abastecimiento deben estar integradas, desde la entrega de los requerimientos hasta que el producto llegue al consumidor final, esto siempre representa la eficiencia y eso es lo que busca la empresa.

Otro concepto importante dentro de la gestión de compras es la planificación, la cual representa la función responsable de planear y coordinar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, compra, almacenamiento, control, movimiento, manipulación, y estandarización de los bienes o productos de una compañía; su principal objetivo es reducir los costos y llevar en forma eficiente el movimiento y manejo de los materiales y productos en todas sus etapas; es básicamente la función encargada de responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué Comprar, Producir o Distribuir?, ¿Cuándo Comprar, Producir o Distribuir?, ¿Cuánto Comprar, Producir o Distribuir?, ¿A qué nivel elevar el inventario?; Es por ello que se lleva a cabo un inventario en cada unidad de negocio para saber y conocer que necesita y porque, para así evitar compras innecesarias. (Michele, 1970)

Además del cuidado que se debe establecer en la gestión de las compras, el control de los inventarios también debe ser cuidado dentro de cualquier empresa.

Los inventarios son bienes tangibles o materias primas, cuyas cantidades o existencias (stock) se encuentran disponibles para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización; los inventarios constituyen un elemento de amortiguación entre las distintas etapas del proceso u operaciones comerciales con el fin de obtener un funcionamiento económico y eficiente del sistema productivo.

Para Experiencias Xcaret es indispensable conocer los días de inventario de cada almacén para evitar problemas con la recepción de productos. (Michele, 1970)

También tendrán que tener clara la política de inventario, la cual se refiere normalmente a la cantidad de inventario que se debe mantener, define también los procedimientos y controles relacionados con la administración del inventario; algunos aspectos que la política de inventario debe considerar: nivel de servicio deseado; carácter perecedero de los inventarios u otros aspectos de calidad; capacidad de producción versus demanda (si es necesario); capacidad financiera y presupuestal de la empresa; sistema de reaprovisionamiento usado y frecuencia de revisión de los inventarios; y el procedimiento de materias obsoletas o rechazadas (Michele, 1970)

Para la evaluación del rendimiento del área de compras en la Empresa Experiencias Xcaret, hay que tener presente que exigirá un considerable tiempo y recursos; por tal motivo es imperioso realizar un análisis con la información existente, identificar los datos para su posterior transformación en información productiva y concreta; la realización de estas acciones nos permite la mejora del servicio al cliente.

En la actualidad lo más importante en las organizaciones es implementar una gestión por procesos, en lo cual la cadena de abastecimiento se debe manejar de manera eficiente y competitiva, para lograrlo es indispensable una administración adecuada de los procesos para aprovechar los recursos existentes y lograr la productividad deseada. (Rendón, 2009)

El activo más importante en una empresa como Experiencias Xcaret son los recursos humanos por esta razón es de suma relevancia que el personal entienda los procesos de la cadena de abastecimiento y la importancia de las actividades que ellos realizan para lograr el cumplimiento de los objetivos (Kirby y Brosa, 2011).

El modelo de costos ABC implica saber que costos corresponden a cada actividad, determinando el costo total de cada proceso de compras, reduciendo elementos que no agregan valor a la empresa, es por ello que para la Empresa Experiencias Xcaret se debe evaluar a cada proveedor y conocer sus alcances y limitaciones. (Rendón, 2009)

Podemos decir que la administración eficiente de la cadena de abastecimiento de Experiencias Xcaret no solamente está constituida por elementos individuales de los procesos que la conforman, sino en la planificación global de toda la cadena de abastecimiento, ya que permite integrar todas las necesidades que están presentes en la cadena. Siempre los objetivos tienen que ser globales por que benefician a todos los procesos integrados.

Según Martin Christopher en su libro Logística aspectos estratégicos (2005), los objetivos de la administración Logística son cinco: Prestación controlada de servicio al cliente, reducción de inventarios, mínimo de incertidumbres, costo total mínimo de compras y control de la calidad del producto (Christopher, 2005)

La implementación de un diseño de la cadena de abastecimiento se basa en el flujo adecuado de productos, información y recursos necesarios, con la finalidad que sean entregados en el lugar acordado, en el momento pactado y la cantidad requerida al menor costo posible y cumpliendo con las características solicitadas (José Luis Calderón Lama, 2006)

Tomando de referencia una columna en la revista (Sadeh, 2007), y poniendo como muestra la Empresa Experiencias Xcaret comentan que para un buen performance de una cadena de abastecimiento debería estar basada en 10 significativos puntos:

1. Benchmarking: Saber comprender como se viene dirigiendo la competencia para la mejora de nuestra empresa.
2. Entendimiento: Todo el capital humano debe saber y entender la cadena de abastecimiento y los elementos que comprenden.
3. Evaluación: Llegar a entender los procesos y su rendimiento que con lleva en un tiempo determinado.
4. Priorización: Llegar a comprender que actividades deben ser primordiales y el orden de los procesos como sus costos que implican.
5. El eslabón más débil: Es de vital importancia identificar el punto más débil, debido que aplicaremos con mayor importancia técnicas que ayudaran a igualar con el resto.
6. Comunicación: En la cadena de abastecimiento la comunicación es esencial, ya que permite dar comprensión de todas las actividades que se realizan.
7. Relaciones: Debemos crear un equipo de trabajo para utilizar las sinergias de las diferentes operaciones en la cadena.
8. Liderazgo: Debemos tener líderes que estén constantemente buscando la mejora de la cadena de abastecimiento.
9. Competencias básicas: Esto sirve para identificar fortalezas y debilidades que nos sirva donde enfocaremos esfuerzos.
10. Mejoramiento continuo: Cuando establecemos la cadena de abastecimiento, todos los procesos y sistemas deben trabajar en un mejoramiento diario.

1.2 Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

Cadena de suministros es el departamento mejor conocido como COMPRAS que genera estrategias y reducción en los costos con el objetivo de cuidar los fondos de la compañía Grupo Experiencias Xcaret y apoyar a los usuarios internos a mejorar y facilitar el manejo de los suministros de cada área.

En el departamento de Cadena de Suministros de Experiencias Xcaret, es primordial que los colaboradores tengan claro que el principal objetivo es la mejora en la optimización de los fondos de la empresa y esto ocasiona que los procesos en algunos casos sean deficientes ya que por la premura de algunos usuarios se opta por tomar a los primeros proveedores que se tengan, sin antes tener un proceso básico de mínimo 3 cotizaciones de diferentes proveedores

Para un cumplimiento efectivo la empresa debe tener sus políticas claras y cada responsables que tengan como objetivo un estilo de gestión que garantice objetividad, transparencia y excelencia en el departamento de compras, que permita mantener relación perdurables con los diferentes usuarios y proveedores a nivel local y nacional traspasando a nuestro mercado la calidad y garantía del servicio y unos objetivos específicos a mediano y largo plazo, partiendo de un principio: cuidar los fondos de la compañía y obtener utilidades, materiales y productos adecuados al precio adecuado, calidad justa del proveedor y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de materiales y servicios.

Enunciado del problema

¿Cuál es la implementación que permitirá la mejora en la gestión de compras para incrementar la productividad de suministros de papelería?

Preguntas de investigación

¿La elaboración de un plan de mejora que permita al colaborador del departamento de Cadena de Suministros su gestión óptima con los proveedores?

¿Cuál es la manera de disminuir los costos involucrados en la gestión compras para incrementar la productividad del departamento?

¿Cuál es la manera de reducir los tiempos en la gestión compras para incrementar la productividad del departamento?

¿Cuál es la manera de mejorar la entrega de los productos para incrementar la productividad en la gestión compras?

¿Cuál es la manera de aumentar la demanda de usuarios atendidos para incrementar la productividad involucrada en la gestión compras?

¿La elaboración de un plan de capacitación que permita al colaborador del departamento de Cadena de Suministros conocer las actividades y procesos que se lleva a cabo dentro y así realizar correctamente?

1.3 Objetivos

Objetivo General

Formular una propuesta de implementación para la mejora en la gestión del departamento de Cadena de Suministros de la empresa Experiencias Xcaret, de tal forma que pueda reducir riesgos operativos y administrativos en periodo de 4 meses.

Objetivos específicos

- Identificar los factores que causan el retraso en el proceso de compras.
- Diseñar una formación para el proceso de Cadena de Suministros que ayude en el mejoramiento de tiempos.
- Definir un plan de mejoramiento que podrá implementar Experiencias Xcaret para reducir las ineficiencias en los procesos de compras.
- Proponer un plan de acción a seguir para que la empresa logre disminuir la rotación de proveedores.
- Optimizar el tiempo del proceso de Compras mediante la explicación adecuada de las actividades que se realizan dentro del departamento de Cadena de Suministros.

1.4 Variables

Gestión de Compras

Productividad

1.5 Hipótesis

La implementación de una mejora en la gestión compras favorecerá significativamente el incremento de la productividad del Grupo Experiencias Xcaret, sobre el abastecimiento de la papelería.

1.6 Justificación

Teórica

El estudio del presente proyecto de investigación para el departamento de compras de la empresa Experiencias Xcaret, se apoyó en información teórica, formal y científica como libros, investigaciones, informes, tesis, revistas, que son necesarias para elaborar y desarrollar una investigación eficiente y viable.

Esta investigación será una herramienta útil para ampliar conocimientos y ahondar contenidos estudiados en la carrera de ingeniería debido a que están involucrada con los problemas existentes en una empresa y cómo mejorar su gestión para obtener resultados positivos.

Las organizaciones empresariales, distintivamente de su tamaño y giro, deben realizar buenas prácticas en la cadena de suministros; que les permita llegar a conseguir sus metas y objetivos de su plan estratégico de la empresa. Por dicho motivo ejecutar una eficiente gestión compras se vuelve trascendental en la organización; asimismo, al realizar esta investigación habrá cambios en la forma de realizar las compras, se implementará una serie de controles basados en herramientas y técnicas científicamente comprobadas todo ello con la finalidad de mejorar la gestión compras e incrementar la productividad, para el beneficio de la empresa y sus empleados.

Práctica

Este proyecto permitirá saber con precisión los problemas encontrados que se manifiestan en la empresa, los cuales están causando costos innecesarios y elevados, pérdida de tiempos, baja productividad y disminución en la demanda de usuarios atendida.

La gestión compras lleva en forma eficiente es un elemento clave en las empresas, en la actualidad, para poder mantener competitividad en el mercado; realizar una buena gestión en las compras de papelería y brindar un buen control en los costos y permite que los productos sean de buena calidad. Podemos indicar que una herramienta necesaria en la gestión de compras son los reportes, porque ellos nos sirven para obtener información estadística e histórica de las compras; nos da consultas futuras y comparación de precios en un tiempo determinado.

El recurso humano es esencial, debido que los métodos y técnicas apropiadas a utilizar, ellos serán los responsables de realizarlas de forma correcta, y su ejecución eficiente será un factor determinante en la productividad de la empresa.

Es necesario reconocer la importancia de la integración y coordinación en toda la cadena de suministros, además de estar seguros que esta integración permitirá realizar una excelente planificación para alcanzar el mayor beneficio en la demanda de usuarios atendida y un posterior incremento en la productividad. Las compras son una parte esencial dentro de la cadena de suministros, por ende, ejecutar de manera eficiente una gestión compras resulta muy relevante para las empresas.

La empresa está consciente que hay aspectos por mejorar y este estudio identifica los problemas críticos y una variedad de oportunidad de mejoras para realizar dentro de la gestión compras; es por ello que el presente trabajo de investigación ofrece a la empresa,

propuestas de mejora para solucionar los problemas que afronta la gestión compras en la actualidad y lograr incrementar su productividad.

Social

En la parte social servirá como una herramienta útil para los futuros profesionales que laboren en el área de compras o logística de las empresas relacionadas al giro de investigación del presente trabajo; por cuanto todo lo vertido en el desarrollo de este trabajo, les permitirá para dirigir sus propuestas y estrategias de mejora en la gestión compras hacia la obtención de incrementar la productividad de las empresas.

Asimismo, será de utilidad no solo a la empresa donde se ha desarrollado esta investigación sino a toda organización que tenga actividades relacionadas o parecidas. El primordial beneficio que se podrá conseguir al concluir este proyecto de estudios es fortalecer los procedimientos y procesos en la gestión compras en la organización, minimizar sus costos, reducir sus tiempos, mejorar su entrega de productos y la demanda de clientes atendida con la finalidad de incrementar la productividad en la empresa.

1.7 Alcances y Limitaciones

Alcances:

A través del plan de mejora en la gestión del departamento de compras podemos dar a conocer mejor nuestros productos y servicios con los usuarios ya que podremos optimizar tiempos y sobre todo dinero de la empresa, que es el principal objetivo del departamento.

1.8 La Empresa Grupo Experiencias Xcaret



Fecha de Apertura: Diciembre 1990. Inicio del Proyecto: 1985

Extensión: 80 hectáreas

Visitantes al año: 1 millón, 200 mil

Significado de la Palabra "Xcaret": Pequeña Caleta

Distancia de Cancún: 56 Kilómetros al sur del aeropuerto

Empleos directos: 1,600

Empleos indirectos: 6,400

Sitio Web: www.xcaret.com.mx



HISTORIA

El proyecto inicia en el año de 1985, cuando el Arquitecto *Miguel Quintana Pali*, junto con los hermanos *Oscar, Marcos y Carlos Constandse*, cristaliza su sueño de compartir la belleza de los ríos subterráneos y cenotes descubiertos durante los trabajos de limpieza en su propiedad de la Riviera Maya.

Este sueño se convirtió en una realidad llamada Parque Xcaret, que abrió sus puertas en diciembre de 1990. Desde entonces, este majestuoso parque a la orilla del mar es visitado por un promedio de 1, 000,000 de personas al año y se ha convertido en el ícono de los parques naturales del destino.

El Parque Xcaret está conformado por una amplia extensión de selva, tres ríos subterráneos, una caleta, playas y zonas arqueológicas. Aquí los visitantes disfrutan de más de 40 atractivos naturales, así como de las manifestaciones culturales más representativas de México a través de la danza, la charrería, la música y la presentación de Xcaret México Espectacular, con más de 300 artistas en escena. El Parque cuenta con cinco restaurantes que dan servicio todos los días, además de varios escenarios que son el marco ideal para grupos.

Como promotor de nuestras tradiciones, en el Parque Xcaret se realizan dos eventos especiales al año: la Travesía Sagrada Maya y el Festival de Tradiciones de Vida y Muerte. En ellos se involucran las comunidades cercanas, la sociedad en general y los turistas de todas partes del mundo.

Entre los múltiples reconocimientos y distintivos que el Parque Xcaret ha recibido, se encuentra la Certificación Internacional de Turismo Sustentable Earthcheck, el Certificado de Excelencia por TripAdvisor, el premio al Programa de Reproducción de la Guacamaya Roja y el Distintivo H en todos nuestros restaurantes, por la limpieza e higiene de los alimentos.

En Experiencias Xcaret amamos la cultura y la riqueza natural de nuestro país, es lo que nos mueve a trabajar día con día, pues estamos convencidos que promoviendo el conocimiento y respeto por nuestras tradiciones y recursos naturales a través de nuestras experiencias, hará posible que prevalezcan a través del tiempo. Hemos tomado el compromiso de hacer esto realidad y para cumplirlo, basamos nuestras acciones en los ejes rectores trazados por nuestra Misión, Visión y Valores:

MISIÓN

Garantizar la trascendencia del Grupo Experiencias Xcaret maximizando continuamente nuestro valor a lo largo de esta travesía.

No hay mejor momento que el que nos tocó vivir, ni mejor lugar que nuestra casa: México. Por eso valoramos las oportunidades que nuestra patria nos ofrece y las potencializamos en lo turístico, lo empresarial y lo social, con pleno respeto al medio ambiente. Vamos construyendo un camino día con día, con la calidez que caracteriza a nuestros más de 3600 colaboradores, en un destino y un país que necesita que las organizaciones crezcan.

VISIÓN

Ser únicos en recreación turística sustentable.

Como una empresa que ama a la naturaleza, hemos aprendido de ella que todo es un ciclo en donde es importante mantenerse en constante equilibrio, en lo ambiental, en lo social, en lo técnico y lo administrativo. Identificando y haciendo uso responsable de los recursos, es que podemos trascender en la actividad turística y económica, con servicios y experiencias únicas para cada uno de nuestros visitantes.

VALORES

Los valores en los que creemos son:

- *Creatividad: Ofrecer experiencias excepcionales, sorprendiendo continuamente a nuestros visitantes, brindándoles las mejores vivencias de sus vacaciones, motivando así su regreso.*
- *Rentabilidad: Creemos que incrementar el valor de la inversión de nuestros socios es la vía para asegurar una continuidad efectiva.*
- *Integridad: Creemos en el cumplimiento a toda costa de los compromisos que asumimos y de las promesas que hacemos, y esperamos lo mismo de los demás.*
- *Congruencia: Creemos en hacer siempre lo que decimos.*
- *Honestidad: Creemos en la verdad y la transparencia ante todo.*
- *Espíritu de servicio: Creemos que nuestros visitantes son la razón de nuestra existencia y nos debemos a ellos.*
- *Compromiso: Creemos que nuestros colaboradores son el motor que nos impulsa a lograr nuestros propósitos, y que su compromiso y desarrollo son vitales para el éxito.*
- *Equidad: Creemos en la equidad y trabajamos de manera permanente en una relación ganar-ganar con todos nuestros integrantes.*
- *Responsabilidad social: Amamos nuestro país, es por eso trabajamos constantemente por ser un buen ciudadano empresarial, yendo más allá del cumplimiento de nuestras obligaciones, ayudando a impulsar el desarrollo de nuestra comunidad y de México.*

Experiencias Xcaret es una compañía 100% mexicana, líder en parques naturales y de aventura, en donde se combina el respeto por la naturaleza con el amor por México. Brindamos a cada uno de nuestros visitantes momentos únicos en medio de paisajes espectaculares, complementados con experiencias llenas de la riqueza cultural que distingue a nuestro país.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el ámbito turístico mayor a 20 años, brindando servicios de este tipo. 2. Cuenta con 10 unidades de negocio. 3. Reconocimiento de la marca. 4. Promociones en todo el mundo con ayuda de aerolíneas, agencias de viajes, etc. 5. Apertura de nuevos parques y atracciones turísticas. 6. Ubicación geográfica adecuada. 7. Amplio entorno natural 8. Infraestructura riqueza natural 9. Certificación como una de las mejores empresas para trabajar en México por Great Place To Work Institute. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zona turística con mucha demanda. 2. Xcaret recibe anualmente más de 3 millones de visitantes lo cual ofrece un sinfín de posibilidades de negocios para la empresa. 3. Es una “visita obligada” para quien viene de vacaciones a Quintana Roo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios altos de los servicios. 2. Decreciente aumento de turistas. 3. Instalaciones para los colaboradores pequeñas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperturas de nuevas empresas con el mismo giro. 2. Quintana Roo es una zona de huracanes lo cual representa una constante amenaza para la región en donde se encuentran los parques de Grupo Xcaret. 3. El gran despegue turístico en Quintana Roo, lo ha llevado a tener un crecimiento vertiginoso y acelerado sin una planificación adecuada, por lo que ha sido difícil mantener un equilibrio entre el desarrollo turístico y el bienestar social, ambiental y cultural.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

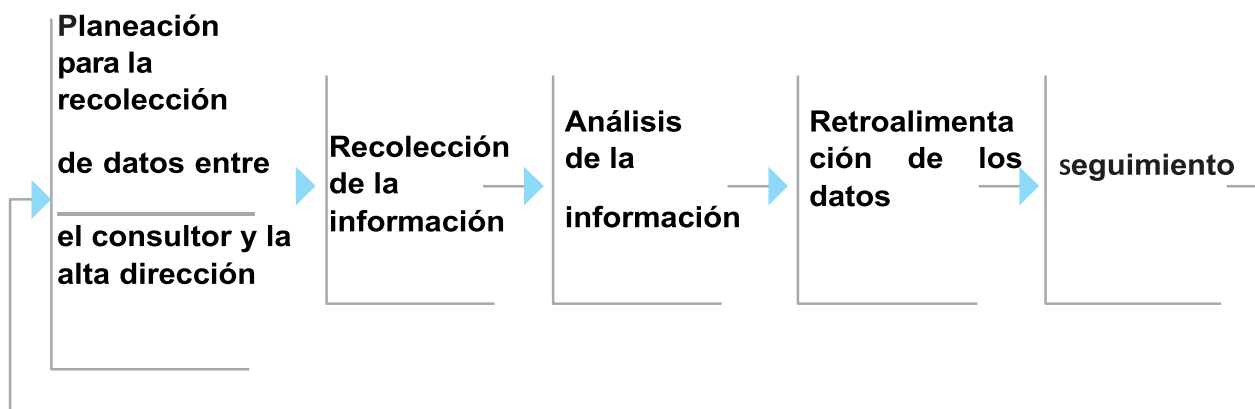
Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en D.O. debe apoyarse en información recolectada mediante diversas herramientas. Es por ello que la recolección de datos consiste en reunir información en diferentes áreas de la organización.

El análisis posterior de los datos se refiere a organizar y examinar la información recopilada para contestar las interrogantes que surgen en la organización sobre diversos procesos (comunicación, actividades y funciones de los miembros del grupo, liderazgo y autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Después se procede a retroalimentar la información obtenida, mediante su divulgación entre los miembros del grupo gerencial para, por último, transmitirla a todos los integrantes de la empresa.

La retroalimentación puede involucrar a administradores y empleados, quienes de manera activa pueden interpretar los datos y tomar las acciones que correspondan.

Todo lo anterior se puede representar mediante un ciclo continuo que, según David Nadler, permite organizar mejor la información obtenida:



PLANEACIÓN DE LA INFORMACION RECOPIADA

Algunas de las preguntas clave que se pueden plantear en esta etapa son las siguientes:

1. ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
2. Dentro del sistema, ¿cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio?
4. ¿Existe conciencia de la necesidad del cambio en todos los niveles?
5. ¿Se permite examinar los problemas centrales en todos los niveles de la organización?
6. ¿Se conoce en la organización que el cambio tiene su grado de recompensa?
7. ¿Se logra algún beneficio si se permanece en la situación actual?

En esta etapa se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación.
- Información documental (archivo).

A continuación, se explicarán las ventajas y desventajas de estos instrumentos, así como la manera en que se pueden aplicar.

CUESTIONARIOS

Su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas tendientes a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda la información conseguida a través de cuestionarios se debe complementar y verificar con otra información obtenida por medio de otros instrumentos, tales como la entrevista directa. Los cuestionarios son un importante recurso para detectar los sentimientos, es decir, aquello que está ubicado “debajo de la superficie” y que no es fácil de descubrir.

Desafortunadamente, los cuestionarios tradicionales suelen ser inoperantes para producir un cambio significativo dentro de las organizaciones, ya que no impulsan el involucramiento ni el diálogo, que son tan valiosos para cambiar sentimientos y mentalidades. Los datos que proporcionan estos cuestionarios son fríos y la información suele ser anónima y ambigua.

Las respuestas pueden ser interesantes, pero carecen de efecto. En los cuestionarios se pregunta “lo que el encuestador quiere saber” y no lo que las personas piensan que “debería saber”; sin embargo, el cuestionario puede ser útil cuando se elabora de manera conjunta entre el gerente y los representantes de la población que se desea sondear.

¿Cuándo se justifica la aplicación del cuestionario?

- Cuando no hay tiempo para llevar a cabo la observación directa o la entrevista.
- Cuando la información que se busca se encuentra dispersa entre diferentes grupos.
- Cuando las fuentes son muy variadas o la información que se requiere exige una larga búsqueda.

Sugerencias operativas:

A menos que el objetivo sea sólo informativo, es necesario asegurarse de que el cuestionario conduzca a un verdadero involucramiento del personal para lograr una acción constructiva.

¡Importante! Se debe retroalimentar al personal con los resultados obtenidos, pues de no ser así, en lo sucesivo, cuando se desee aplicar otras encuestas, se producirá un rechazo a contestarlas, ya que se percibirá que las respuestas vertidas no son relevantes para la organización

ENTREVISTAS

Es común aplicar la entrevista a los participantes antes de una actividad en equipo o de una reunión. El entrevistador es por lo general un consultor. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede involucrar su eficiencia.

Las entrevistas descubren opiniones y sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

Sugerencias operativas:

Debe existir un claro acuerdo entre el entrevistador, el gerente y los miembros del equipo sobre la forma en que se utilizará la información, sobre todo con respecto a proteger el anonimato de las fuentes. Normalmente se promete a los entrevistados que la información se presentará en forma anónima. El entrevistador debe ser fiel a esta promesa.

La información puede presentarse literal o temáticamente. La primera causa un efecto mayor, pero no protege la intimidad, además de que algunos datos pueden ser muy peligrosos para ser manejados por el grupo. El material que se presenta en forma temática tiene virtudes opuestas: es más frío, protege mejor lo privado, tiene un efecto menor, y por lo general es más fácil de recolectarse y comprenderse.

Presentar temas y respaldarlos con citas literales constituye otro tipo de reporte.

Si se encuentra una información muy comprometedoras sobre un gerente u otro miembro del grupo, se aconseja al entrevistador informarle de ello al gerente antes de que se reúna con el grupo, con la finalidad de que no sea atacado por sorpresa.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera individual o subgrupal; esta última es un medio óptimo para ahorrar tiempo. La entrevista a los subgrupos no proporciona las mismas ventajas de intimidad y sensibilidad, pero la información tiende a ser de un carácter tal que el grupo puede asimilarla. Aún más: la persona que proporciona datos en una entrevista subgrupal normalmente se siente comprometida a confirmarlos en una reunión general.

Una manera de divulgar los resultados de la entrevista es escribirlos y distribuir copias entre todos los miembros del grupo. Las afirmaciones concisas y la información corroborativa pueden escribirse en hojas de rotafolio y fijarlas en las paredes.

OBSERVACIÓN

Esta herramienta sirve de base para corroborar la información recopilada.

INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Este material histórico constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa puede obtener información de manera rápida en estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores, etc.), organigramas y cuadros de procesos, lo que le permite evitar la duplicación de esfuerzos.

ANÁLISIS Y RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información obtenida mediante los cuatro métodos ya mencionados en este capítulo (entrevistas, cuestionarios, observación y documentación de archivo) se puede llevar a cabo mediante dos grandes enfoques:

- Análisis cualitativo
- Análisis cuantitativo

El primero es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos puede ser difícil. El segundo provee información más segura, ya que puede ser medido y ponderado. Entre las herramientas cualitativas se pueden considerar:

- Análisis de contenido.
- Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin.
- Diagramas.

Por su parte, entre las populares herramientas cuantitativas se incluyen las siguientes:

- Medias
- Desviaciones estándar
- Distribuciones de frecuencia.

Coeficientes de correlación.

En los textos de consulta estadística se pueden investigar estos temas con mayor profundidad. No obstante, páginas adelante se explican estos conceptos de manera breve.

ANÁLISIS DE CONTENIDO

Como su nombre lo indica, se utiliza para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Cuando se hace de manera profesional, permite ahorrar cientos de respuestas agrupándolas en temas o tópicos relevantes que sintetizan las actitudes de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado (figura 2.1).

ANÁLISIS DE CAMPO-FUERZA DE KURT LEWIN

Uno de los “gurúes” del D.O., Kurt Lewin, elaboró su ya inmortal “diagrama de campo- fuerza” que representa dos tipos de fuerzas:

Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como “fuerzas impulsoras”, las que se representan con un signo + (positivo). Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas “fuerzas restrictivas” ya que restringen el proceso de cambio; se las representa con un signo – (negativo).

¿Cuáles son unas y otras?

Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.

La pregunta que se reitera es: ¿por cuál fuerza se debe iniciar el proceso de cambio? La respuesta es obvia: se debe iniciar el proceso de cambio atendiendo las fuerzas restrictivas, pero manteniendo las fuerzas impulsoras, que ya constituyen “un activo” para la organización.

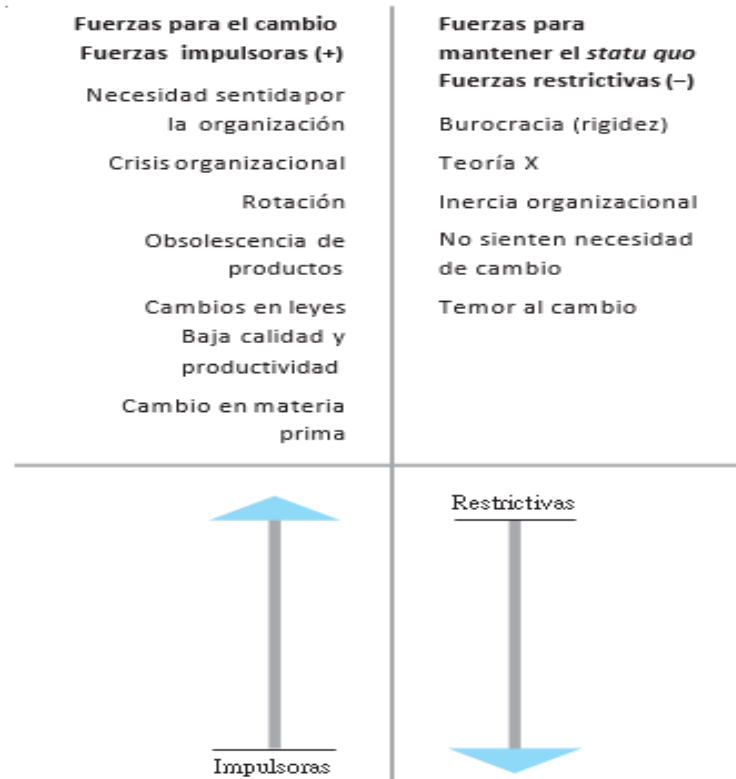


Figura 2.2 Diagrama de Campo- Fuerza de Kurt Lewin

DIAGRAMAS

Se pueden elaborar diagramas para representar diversos comportamientos organizacionales. Ello es especialmente útil cuando se desea trasladar información obtenida mediante observación a un esquema más representativo, de manera que pueda ser fácilmente comprendida. En la figura 3.2 se presenta un ejemplo de diagrama.

Otro ejemplo de representación de grupos mediante diagramas es el “sociograma o diagrama de Moreno”, el cual no pierde actualidad, se utiliza para esquematizar la conformación sociológica de grupos informales (figuras 3.3 y 3.4).

MEDIA Y DESVIACIONES

Una manera económica de sumar los datos cuantitativos obtenidos en la investigación es calcular la media y la desviación estándar de cada concepto o variable medida, lo cual representa el número promedio de las personas que respondieron, así como la dispersión o variabilidad de las respuestas, respectivamente.

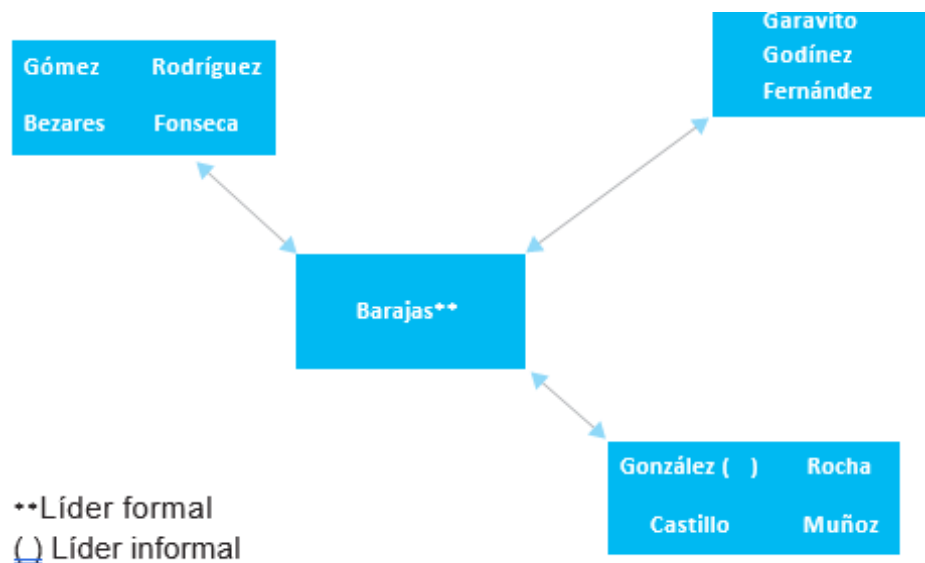
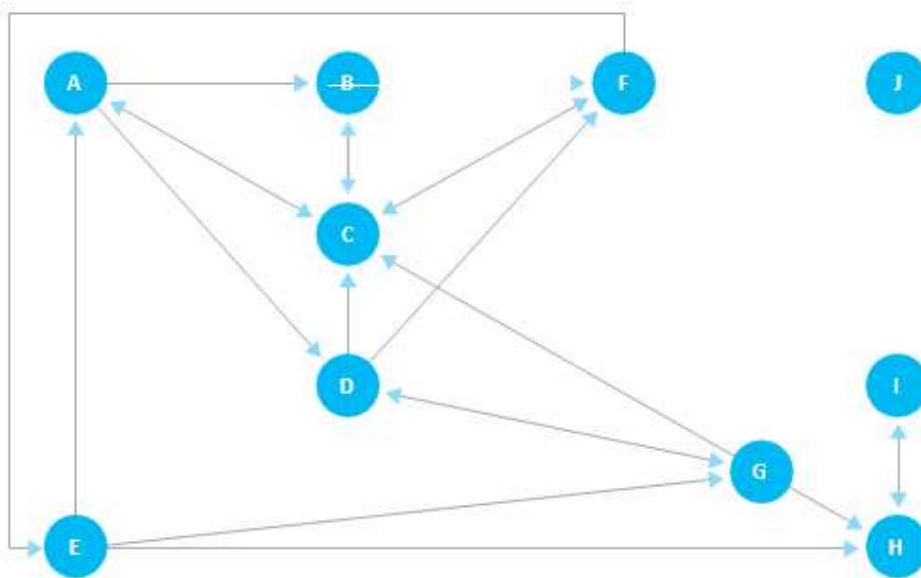


Figura 2.3 Diagrama Típico

A	_____	B, C, D	B	_____	C, F
C	_____	B, A, F	D	_____	C, F,
G	_____	A, G, H	F	_____	C, E
G	_____	C, D, H			
H	_____	I	I	_____	H
J	_____	Nadie			

Figura 2.4 Sociograma de Moreno: Representa la confirmación sociológica de grupos informales. La fórmula para calcular la media es la siguiente:

$$\frac{X + X + X + \dots + X}{n}$$



Observaciones: Como se aprecia en el esquema anterior, pueden obtenerse las siguientes conclusiones:

t Líder informal _____ C	Hay cinco personas canalizadas hacia C.
t Mancuerna _____ I, H	También tienen canalización de G y E, pero H, I, no la tienen hacia nadie.
t Enlace _____ G	Hacia la mancuerna I, H, G es el enlace con el resto del grupo.
t Aislamiento _____ J	No existe canalización hacia J, pero éste tampoco se canaliza hacia nadie.
t Camarilla _____ B, C, D, F	Es un grupo informal con una clara interrelación.

Figura 2.5 Representación Gráfica de Diagrama de Moreno

Donde X es el número de elementos o unidades muestrales consideradas y n el número total de esos elementos.

La desviación típica estándar de la población se calcula como a continuación se indica:

$$S = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{n - 1}$$

La cual también puede ser llamada desviación media geométrica. Además, como es la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de las desviaciones de la media, utiliza las mismas unidades de medida que los datos originales.

Análisis de datos:

1. ¿Ha realizado el investigador todos los análisis relevantes? ¿Ha examinado todas las variables apropiadas?
2. ¿Es posible que la correlación observada entre dos variables fuera causada por una tercera variable que convirtiera las relaciones observadas en fraudulentas?
3. ¿Se han utilizado las pruebas de significancia estadística? Si es así, ¿han sido interpretadas en forma correcta?

Reporte de datos:

1. ¿El investigador ha incluido su proyecto en el contexto de investigaciones previas acerca del tema?
2. ¿Esta investigación añade, modifica, contradice o refuta estudios previos?
3. En general, ¿ha reportado el investigador todos los detalles del estudio?
4. ¿El investigador ha reportado alguna falla u omisión en el diseño del estudio o en su ejecución? ¿Ha hecho algunas sugerencias para mejorar las futuras investigaciones sobre el tema?

Estos dos resultados pueden ser comparados a través de diferentes medidas o sub-grupos.

En la siguiente tabla se representa un ejemplo determinado:

Reconocimientos organizacionales	Medi a	Desviación estándar
Cambiar a otro puesto (ascender)	4.8	0.58
Incremento salarial	4.5	0.65
Acumular diplomas	4.0	0.50
Otorgamiento de becas de capacitación	4.0	2.43
Bono adicional al sueldo	3.4	0.90
Bono para vacaciones	2.7	1.30

En este ejemplo se muestra la media y la desviación estándar de seis preguntas, en una encuesta realizada entre 100 empleados acerca del valor que para ellos tienen las compensas o reconocimientos organizacionales. Se basó en una escala de 1 a 5 en la que: 1 = muy bajo y 5 = muy alto. Los datos sugieren que los dos factores iniciales (cambiar de trabajo a otro puesto y una mejora en el pago) son los más importantes para los encuestados. El bono adicional al sueldo y un viaje de vacaciones no son altamente considerados. Los reconocimientos monetarios y el otorgamiento de días de descanso tampoco.

Aun así, el cálculo de la media puede no ser tan representativo como único aspecto por considerar, puesto que sólo describe el promedio de las respuestas, pero no muestra la distribución de éstas.

Puede darse el caso de que diferentes patrones o distribuciones de respuesta arrojen el mismo resultado en cuanto a la media. Por ello se requiere de otro indicador que proporcione resultados más representativos: la desviación estándar, que muestra el número de veces que se repitió una misma respuesta. Por ejemplo, en la tabla anterior se puede observar que tanto la respuesta referente a *a-cu-mu-la-r diplo-ma-s-* como la concerniente a *o-to-r-ga-miento- de beca-s- de ca-pa-cita-ción* arrojan un resultado de 4.0, pero al considerar la desviación estándar se observa que esta medida es muy diferente: 0.50 y 2.43, respectivamente.

En términos generales se puede decir que cuando la desviación estándar es alta, existe un considerable desacuerdo entre las respuestas de los encuestados, pues algunos pueden estar a favor y otros en contra de determinada cuestión.

Al contrario, cuando la desviación estándar es pequeña, significa que las respuestas fueron muy similares con respecto a un indicador determinado.

En el ejemplo anterior existe un gran desacuerdo en los indicadores *otorgamiento de becas- para capacitación y bono para vacaciones*.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

El coeficiente de correlación es un número que suma o totaliza los datos en un histograma, cuyo rango de valor oscila entre +1.0 y -1.0.

Un coeficiente de correlación de 1.0 significa que existe una relación perfecta, positiva entre dos variables; por ejemplo, entre el número de estudiantes de carreras profesionales y la situación socioeconómica de los mismos.

Por el contrario, un coeficiente de correlación de -1.0 significa una relación negativa perfecta entre dos variables; por ejemplo, los estudiantes de un colegio de clase alta y los que viven en determinada colonia de la ciudad.

Una correlación de 0 significa que no hay ninguna relación entre dos variables.

Se pueden aplicar diferentes cuestionarios en distintos momentos para corroborar la llamada contabilidad y validez de los resultados.

Fritz Heider, en su conocido *Modelo- de atribución*, sostiene que “si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se contará con mejores posibilidades para predecir y afectar su comportamiento futuro”, esto es, si las personas le atribuyen a determinado hecho una causa, puede darse el caso de que al pretender aplicárseles un cuestionario piensen que podría ser utilizado para fines muy diferentes a los que persigue la alta dirección.

Por ejemplo, la intención de la alta dirección podría ser: “es una herramienta de retroalimentación que sirve para detectar las necesidades del personal”.

Sin embargo, el personal puede suponer que la alta dirección desea aplicar el cuestionario para decidir a quién despedir.

Se puede observar que la intención que percibe cada una de las partes involucradas es totalmente diferente.

A continuación, se presenta una útil herramienta conocida como “Cuestionario Bloqueos”, el consultor en D.O. puede aplicarlo de manera rápida, permitiendo que su posterior cuantificación se realice con facilidad.

El cuestionario (denominado “bloqueos”) debería presentarse con una orientación “positiva”, en el sentido de que ahora se denomine “apoyos”.

Cuando se pretende aplicar el cuestionario bajo el título “bloqueos”, la alta dirección, de manera casi automática, cuestiona la finalidad del mismo. La situación cambia cuando se lo presenta bajo la denominación “apoyos”.

Es por ello que se presentan los dos enfoques.

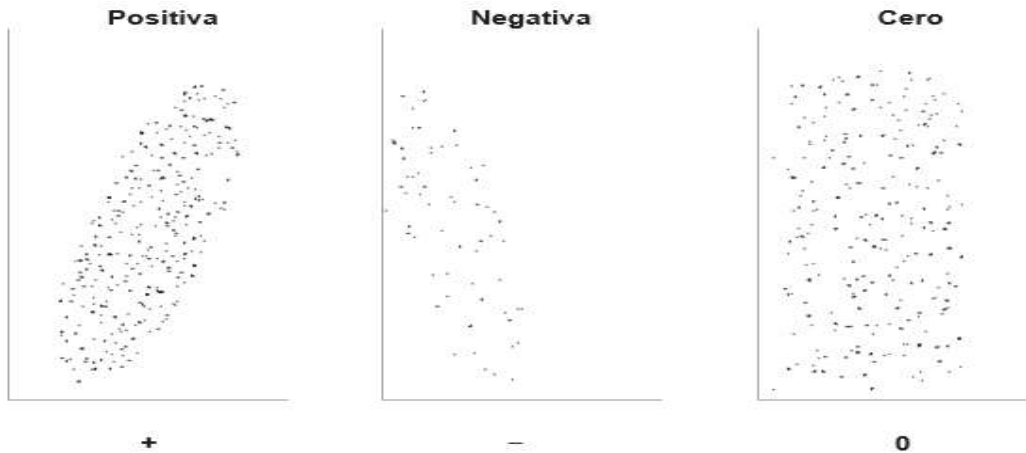


Figura 2.5 Representación Gráfica de la correlación entre variables.

CUESTIONARIO “BLOQUEOS”

1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.

11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven definidos con claridad sus trabajos.
13. Muchos administradores no delegan lo suficiente.
14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal parece no responder a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para trabajar en problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar administradores externos.
20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía parece no estar dispuesto a decir lo que piensa en realidad.
28. Los administradores parecen creer que el personal es indolente.
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

PROCEDIMIENTO

En el presente estudio investigativo sobre el departamento de compras de la Empresa Grupo Experiencias Xcaret, se empleó como instrumento la encuesta para relacionar las dos variables que cuenta el presente estudio de investigación: gestión de compras y productividad; en la presente encuesta están volcadas las variables del presente estudio de trabajo, como también sus dimensiones e indicadores.

La manera para validar y garantizar la eficacia y efectividad de los instrumentos de investigación, deben estar basados y medirse con objetividad, precisión, autenticidad y veracidad de las variables en estudio; como primer paso se empezó con la aplicación de una prueba piloto a once (11) personas, la cual constaba de 22 preguntas y se realizó a tres (3) personas las mismas que nos permitió reducir las preguntas y mejorar las mismas para que sean más entendibles a los encuestados. En la prueba piloto se realizó técnicas para saber la validez y confiabilidad del instrumento. Mencionamos, que a través de la confiabilidad se ha obtenido los mismos resultados aplicando dos (2) veces a las mismas personas en diferentes momentos y teniendo en consideración un intervalo de tiempo mínimo.

La encuesta consta de 18 preguntas y se entrevistó a una totalidad 11 personas; dicha encuesta es estructurada y centralizada para esclarecer diversas opiniones de los empleados de la empresa estudiada. Se hizo la toma de la muestra de la encuesta piloto y la versión oficial en tiempos cercanos para que no exista variación en las respuestas.

Luego se procedió a tabular la información recabada para utilizar las técnicas antes mencionadas y comprobar su validez y confiabilidad, se utilizó como herramienta la hoja de cálculo de Excel, para corroborar y confirmar que los resultados sean correctos.

Método de Análisis

La presente investigación se apoya en el debido proceso y análisis de la información, la cual se efectuará de forma manual con el programa Excel.

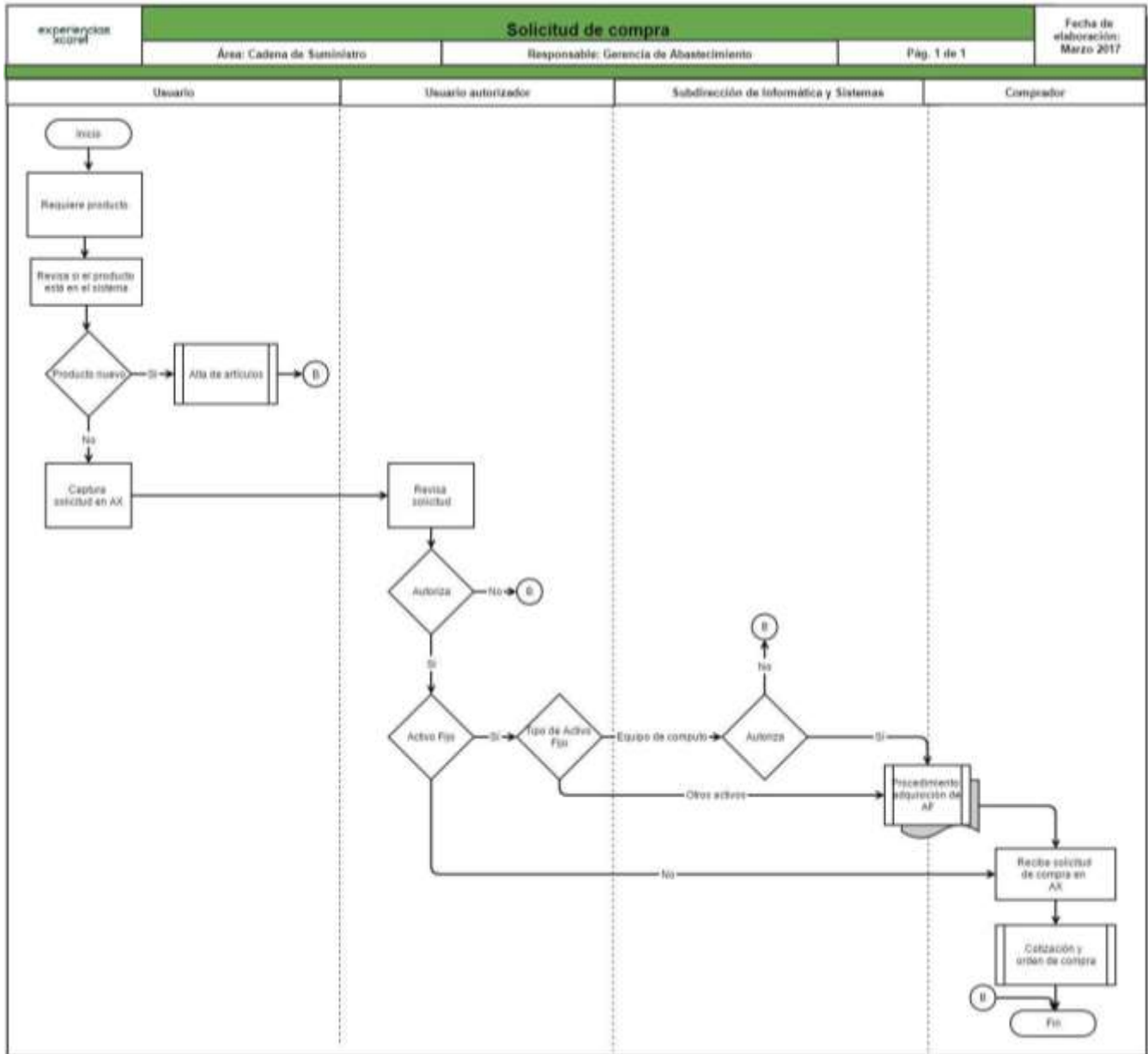
Análisis descriptivo

Analizando las respuestas de las preguntas vertidas en base a las dimensiones e indicadores de las variables: gestión de compras y productividad, se utilizó varios instrumentos.

Procesos de la gestión compras

Los requerimientos de pedidos parten de una realización de un levantamiento de folio por parte del usuario, basando las compras a solicitar por su necesidad; no teniendo una estadística de la demanda real de consumidores; asimismo los pedidos se realizan en forma sistemática con el programa interno AX.

Cabe mencionar que se solicitan cotizaciones a los proveedores y si el mismo está dentro de un programa también se anexa contrato junto con un formato de orden de compra para los proveedores.



En el diagrama de flujo de la figura, podemos observar como realiza el usuario de X departamento el requerimiento de papelería actual.

Costos en la gestión compras.

En el levantamiento de procesos realizado en la empresa Grupo Experiencias Xcaret, llegamos a la conclusión que el Usuario X realiza el requerimiento y ejecuta las compras en base a su experiencia dejando de lado la real demanda que existe. En el cuadro que se detalla a continuación tenemos la cantidad de requerimientos de forma semanal:

Modelo Actual	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Requerimientos solicitados					
Requerimientos solicitados de pintarrones			1		1
Requerimientos solicitados de libretas	1				1
Requerimientos solicitados de paquetes de hojas					1
Requerimientos solicitados de pizarrones					1
Requerimientos solicitados de accesorios de oficina				1	1
Requerimientos solicitados de separadores	1				1
Requerimientos solicitados de pinturas vinilicas	1			1	1
Requerimientos solicitados de lapiceros de gel			1		1
Requerimientos solicitados de tarjetas de presentacion					1
Requerimientos solicitados de sillas de oficina					1
Requerimientos solicitados de carpetas			1		1
Requerimientos solicitados de usb					1
Requerimientos solicitados de Equipos de oficina					
Requerimientos solicitados en forma diaria	3	3	2	1	12
Cantidad total Semanal	21	22	20	24	

Tabla N° 6. Requerimientos de compras semanales Fuente: Elaboración Propia.

Analizamos los requerimientos de compras semanal; siendo un punto la no existencia de un plan de compras semanal ni mensual para la realización de ellas; esto ha traído sobrecostos en los productos por que no ingresa la cantidad correcta de productos necesarios; y esto trae como consecuencia que se realicen compras en forma diaria, por ende, los precios de los productos son más altos.

Los productos están encarecidos debido a la deficiente gestión compras, en el siguiente cuadro se detalla los costos de las compras semanales y los costos excesivos, de las compras que se realizan diariamente.

Considerando la información de la situación actual del presente estudio de investigación, se determinó la necesidad de una mejora en los procesos de gestión compras con la finalidad de disminuir los costos,, mejorar la entrega de los productos, aumentar la demanda de clientes atendida; todo ello con la finalidad de incrementar la productividad.

La propuesta consiste, en la actualización en los procesos de la gestión compras, para ello se utilizará una serie de mecanismos basados en técnicas y herramientas científicamente comprobados en el ámbito logístico.

En lo vertido en el capítulo del diagnóstico de la situación actual en la gestión compras, empezaremos mencionando las herramientas y técnicas que se realizarán con la finalidad de mejorar la gestión compras en la empresa.

Todas estas herramientas y técnicas que se utilizarán para la mejora de la gestión compras, nos permitirán enfocarnos en realizar nuestros objetivos de nuestro presente trabajo de investigación.

Propuesta de mejora para los costos de producción en la gestión compras homologación y evaluación del proveedor proceso actual.

En la empresa Grupo Experiencias Xcaret, actualmente no existe una homologación y evaluación de proveedores, las compras se realizan con base a la experiencia, no habiendo una evaluación previa de proveedores para realizar las compras. Esto nos indica que no se está realizando investigación, análisis y evaluación en aspectos financieros, comerciales, legales, entre otros a los proveedores actuales a pesar de ser de ser un requisito indispensable para la eficiente gestión compras. Al haber este vacío dentro del proceso de compra, hace posible que se filtren proveedores que no contribuyan a la mejora de las operaciones de papelería, sino por el contrario ocasionan retraso en la entrega de pedido y asimismo pedidos incompletos; todo ello dificulta a la empresa brindar un adecuado producto y servicio ocasionando desde sobrecostos en los productos como una disminución en la demanda de clientes atendida.

Homologación y evaluación del proveedor del proceso propuesto

La homologación y evaluación de proveedores, resulta de gran importancia dentro de la gestión compras; brindando calidad a los productos adquiridos para el consumidor final.

Un proceso de evaluación de proveedores llevado a cabo de manera eficaz permitirá a la empresa conseguir beneficios tales como:

- Disminución de los costos, mediante la disminución de los niveles de stocks y control adecuado de los productos.
- Tener una cartera de proveedores calificados con la finalidad de mantener la productividad de la empresa.
- Verificar que los proveedores tienen los recursos necesarios para garantizar la entrega de los requerimientos de acuerdo a lo establecido.

En el proceso de homologación de proveedores deben participar el personal involucrado en el proceso de la gestión compras; este proceso da lugar a una lista de proveedores homologados, la cual debe ser difundida al personal de la empresa; de esta manera el personal responsable no puede comprar a proveedores que no estén incluidos en la base de datos de proveedores.

Es importante mencionar que, si un proveedor está homologado no garantiza que la empresa esté en la obligación de comprar sus productos, pues la homologación lo califica como apto más no como necesario. La empresa puede adquirir sus productos cuando le sean necesarios.

El tiempo estimado para la homologación de proveedores será de un mes, habiéndose publicado los requerimientos de la empresa con anterioridad, para que los mismos se rijan a estos lineamientos.

Requisitos:

- Cadenas productivas afiliadas a NAFIN
- Solidez financiera y tecnológica.
- Conocimiento y capacidad del proveedor para brindar los productos requeridos. Obtener garantías de cumplimiento de las calidades acordadas.
- Estabilidad de la compañía y compromiso con la empresa. Confidencialidad
- Flexibilidad en el contrato
- Compromiso de mejora continua y como parte de ello, participación en las capacitaciones que la empresa los invite.

La homologación se dará bajo los siguientes métodos:

Test de producto (Aplica a proveedores existentes y nuevos): Los responsables de compras realizan una prueba de los productos a requerir al proveedor. La prueba consiste en utilizar en su proceso productivo y verificar la calidad del mismo.

Matriz para homologación de Proveedores: La empresa elabora una matriz con interrogantes sobre el precio, calidad, nivel de cumplimiento en el plazo de entrega, garantía, organización, recomendación en el mercado, experiencia, crédito y ubicación; esta matriz se envía a los proveedores y en función de sus respuestas se procede a la homologación; este instrumento será enviado a los proveedores.

Todos los métodos que se usan para la homologación de proveedores, se colocara en una matriz de calificación de proveedores tanto para los nuevos como los proveedores existentes.

Esta matriz cumple la función de calificar a los proveedores nuevos que se encuentran disponibles en el mercado, basándonos en los criterios asignados de dicha matriz. Los parámetros pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Razón Social Proveedor			Fecha		
Dirección Fiscal			Telefono		
Dirección Almacén			Distrito		
Persona de Contacto			Ciudad		
Persona Responsable			Email:		
Familia de productos					
	Criterios	%	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Nº	Criterio 1	40%			
1	Precio	0.40			
2	Calidad	0.30			
3	Nivel de cumplimiento en el plazo de entrega	0.30			
	Sub Total				
Nº	Criterio 2	35%			
1	Garantía	0.40			
2	Organización	0.30			
3	Recomendación en el mercado	0.30			
	Sub Total				
Nº	Criterio 3	25%			
1	Experiencia	0.50			
2	Crédito	0.40			
3	Ubicación	0.10			
	Sub Total				
	Puntaje Total				

Tabla 7. Matriz para Homologación de proveedores Fuente: Elaboración Propia.

Ventajas de la Homologación de Proveedores.

- **Más Calidad:** Evaluación del proveedor a las necesidades del cliente, capacidad de cumplir los modelos de calidad, confidencialidad y seguridad.
- **Reducción de tiempo:** Para realizar estudios de mercado, al trabajar con proveedores homologados por histórico y por cuestionario. Además, los proveedores al conocer el requerimiento del cliente, cumplen con el plazo de entrega.
- **Mejor Precio:** Al incrementar la confianza con los proveedores, la empresa logra una posición como cliente estratégico, lo que le implica ventajas económicas y posibles reducciones de precio.
- **Minimiza el riesgo:** De trabajar con proveedores que han prestado un mal servicio con anterioridad a la empresa o a otras; esto gracias al seguimiento continuo de las actividades que mantiene el proveedor.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE TIEMPOS EN LA GESTIÓN COMPRAS

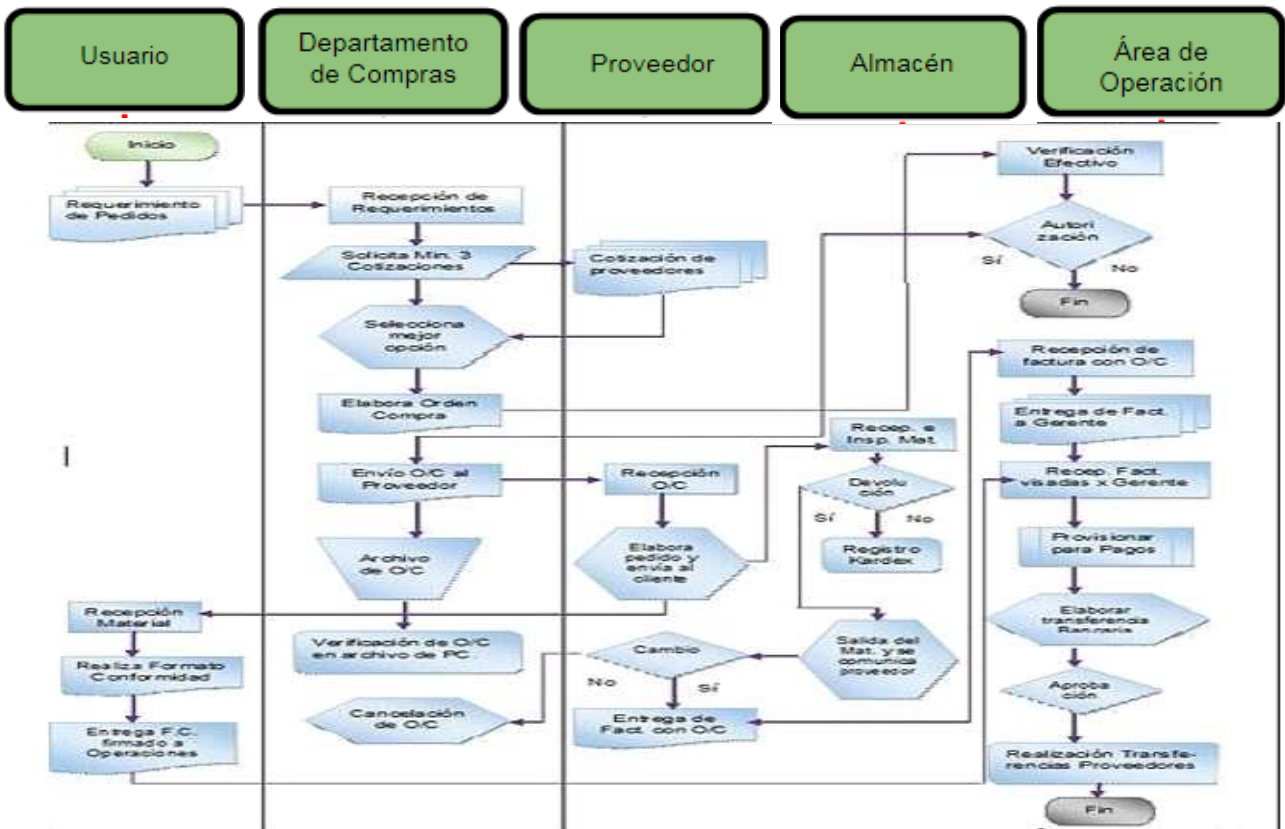


Tabla N° 8. Flujograma proceso mejorado Fuente: Elaboración Propia.

Para mejorar los procesos de los tiempos en la gestión compras debemos partir en corregir y estandarizar los procesos desde los requerimientos de materiales hasta la entrega en almacén, registrando en el Kardex, hasta la entrega de los productos; para llegar a tener una eficiente gestión compras realizaremos los siguientes pasos:

Mejorar el flujograma de acuerdo a los estándares actuales de la gestión compras nos podrá mapear, detectar y corregir las deficiencias mostradas en la gestión compras actual. Como siguiente paso se detalla nuestro diagrama de actividades del proceso, más conocido como D.A.P., para la gestión compras del presente estudio de investigación:

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE "GESTIÓN COMPRA"

CURSOGRAMA ANALITICO		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO							
Diagrama num: 1 Hoja num: 1 de 1		Control de Calidad							
OBJETO: Compra de Papelería		ACTIVIDAD			ACTUAL		PROPUESTA		ECONOMICA
Actividad: Proceso de gestión de compras Metodo: ACTUAL / PROPUESTO	Operación						10		
	Transporte						5		
	Espera						0		
	Inspeccion						3		
LUGAR: Proveedor	Almacenamiento						1		
Operarios: Ficha Numeros	Distancia								
	Tiempo								
Compuesto por: Heidi Diaz Acevedo Fecha: 05/04/2018 Aprobado por: Jefatura de Compras Fecha:	Costo								
	Mano de obra								
	Material								
DESCRIPCION	C	D (m)	T (min)	SIMBOLO					OBSEVACIONES
1 Elaboración de los requerimientos			45	○	⇒	D			
2 Entrega de los requerimientos área de compras			3						
3 Realizar las cotizaciones			15						Se realizan los cuadros comparativos
4 Entregar al G.O. los cuadros comparativos			5						
5 Verificación y Aprobación de la cotización			5						
6 Emitir Orden de Compra			5						
7 Entrega de O/C para la firma del G.O.			5						
8 Elaboración de la O/C firmada			5						Se especifica tiempo de validez
9 Enviar O/C al proveedor			5						Proveedor confirma especificaciones y acepta la O/C
10 Proveedor acepta O/C			5						
11 Recepción de los productos			15						
12 Verificación de los productos			20						Se verifica la guía de remisión con la O/C
13 Verificación de la guía de remisión			5						
14 Firma de conformidad de la guía de remisión			5						
15 Ingreso de los productos al almacén			20						
16 Registro en el Kardex manual			15						
17 Registro en el Kardex electrónico			10						
18 Entrega de los productos al almacén			15						
19 Actualización de la información en el sistema			15						
TOTAL			218	10	5	0	3	1	

Tabla N° 9. Diagrama Análisis de Procesos de la gestión compras Fuente: Elaboración Propia

El diagrama actividades de procesos nos permite la mejora de la gestión compras y llegar a la normalización estándar de dicho proceso, debido al levantamiento de datos durante el proceso tanto a nivel actividades como de tiempos que se ejecutan; asimismo este diagrama debe ser evaluado de manera continua.

A continuación, se elaboró un formato de requerimiento de pedidos internos para el área de producción; con la finalidad de llevar un control de los productos que se requieren:

Mes: Semana:			
Nro. Requerimiento:		Usuario:	
Fecha:			
Papelería			

Categoría	Descripción	ID SAP
AGENDA	AGENDA EJECUTIVA SKU 41181	X200738000
BITÁCORA	BITÁCORAS MCA. ESTRELLA DE 192 HOJAS.	X200738100
	LIBRO FLORETE ACTAS ESTRELLA 96 HJS	X200759100
BOLÍGRAFO	BOLIGRAFO BIC PUNTO FINO NEGRO	X200738400
	BOLIGRAFO BIC PUNTO FINO ROJO	X200738500
	BOLIGRAFO ENERGEL AZUL SKU 39349	X200738700
	BOLIGRAFO ENERGEL NEGRO SKU 39347	X200738600
	BOLIGRAFO ENERGEL ROJO SKU 39350	X200738800
	BOLIGRAFO BIC PUNTO FINO AZUL SKU 5	X200738300
	BOLIGRAFO GEL COLORES 91660	X201258200
	BOLIGRAFO ROLLERBALL COLOR 74170 3PZ	X201258300
	BOLÍGRAFO FINO GEL TUN 70626	X201258400
BORRADOR	BORRADOR BACO P/PIZARRON BLANCO	X200739000

	BORRADOR SOFTY MAPED SKU 9205	X200739100
BROCHE	BROCHE BACO 8 CM	X200739200
CAJA	CAJA PLASTICO P/ARCHIVO CARTA SKU 11845	X200754200
	CAJA PLASTICO P/ARCHIVO OFICIO SKU 41699	X200757000
CALCULADORA	CALCULADORA ESCRITORIO PRINTAFORM 1330	X200739300
	CALCULADORA BASICA MCA.ROYAL SKU 29721	X200739400
CARPETA	CARPETA BLANCA 3 ARGOLLAS 1 1/2" T.CARTA	X200740900
	CARPETA BLANCA 3 ARGOLLAS 1/2" TAM.CARTA	X200740800
	CARPETA BLANCA C/3 ARGOLLAS 1" TAM.CARTA	X200739500
	CARPETA BLANCA C/3 ARGOLLAS 2" TAM.CARTA	X200739700
	CARPETA BLANCA C/3 ARGOLLAS 3" TAM.CARTA	X200739600
	CARPETA BLANCA C/3 ARGOLLAS 4" TAM.CARTA	X200740500

Figura 10. Formato de Requerimiento Fuente: Elaboración Propia.

La finalidad de este modelo es tener el control exacto, la cantidad necesaria de los insumos con la finalidad de evitar sobrecostos en los productos, tiempos perdidos en los procesos y llevar el control en lo que se necesita y se tiene en el almacén. Asimismo, se cuenta que se este modelo de requerimiento se debe usar en forma manual y en hoja de Excel para llevar un mejor control.

IMPLEMENTACIÓN

Proveedores

Para la implementación de la selección, homologación y evaluación de proveedores se procedió a capacitar al usuario instruyendo de la siguiente manera:

	ACTIVIDADES	TIEMPO UTILIZADO	PARTICIPANTE	MES MAYO SEMANA 1:			
				LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES
1	Instruir sobre la homologación a Proveedores	60 Minutos	Usuario y Comprador	30/04/2018			
2	Solicitar documentación a los proveedores: Homologación, Capacitaciones en Manejo de buenas practicas , Cadenas productivas, Certificaciones si tuviera	30 Minutos	Usuario y Comprador		01/05/2018		
3	Solicitar Carta de Atención de otras empresas	30 Minutos	Usuario y Comprador		01/05/2018		
4	Solicitar Referencias: Cargo, nombre, telefono y email de las empresas donde venden los productos.	30 Minutos	Usuario y Comprador			02/05/2018	
5	Verificación vía telefónica y email de las referencias brindadas	30 Minutos	Usuario y Comprador			02/05/2018	
6	Elaborar cuadro de los proveedores evaluados	30 Minutos	Usuario y Comprador				03/05/2018
7	Realizar Matriz de proveedores	30 Minutos	Usuario y Comprador				03/05/2018
8	Informar a la Gerencia de los resultados	30 Minutos	Usuario y Comprador				03/05/2018

Tabla 11. Gantt de actividades para homologación de proveedores Fuente: Elaboración Propia.

TOMA DE TIEMPOS

Como parte para la reducción de los tiempos y estandarizar los tiempos en los procesos en la gestión compras se realizó una toma de tiempos en la empresa, para la gestión compras la cual parte desde la elaboración de los requerimientos por el X, que demande lo requerido de papelería, hasta la actualización en el sistema de la entrega de los productos en el almacén; para la elaboración de la toma de tiempos nos basamos en lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo; asimismo se utilizó una tabla de calendarización para recepción de pedidos y de inventario de almacén, en donde no se podrá hacer ningún movimiento por obvias razones.

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UNIDAD DE NEGOCIO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO	RECEPCIÓN DE PEDIDO
TODAS LAS UNIDADES DE NEGOCIO	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3	Del 1 al 3

Tabla 12. de Recepción de Pedidos en AX. Fuente: Elaboración Propia.

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
UNIDAD DE NEGOCIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO	INVENTARIO
XCARET (A&B // Mtto)	9 Y 23	9 Y 23	6 Y 20	4 Y 18	8 Y 22	6 Y 20	10 Y 24	7 Y 21	5 Y 19	9 Y 23	7 Y 21
XCARET (TIENDAS)	8, 15 Y 23	8, 15 Y 23	5, 12 Y 20	3, 10 Y 18	7, 14 Y 22	5, 12 Y 20	9, 16 Y 24	6, 13 Y 21	4, 11 Y 19	8, 15 Y 23	6, 13 Y 21
Resto de las unidades de negocio: Xel-Ha, Xplor, Xenses, Xoximilco, Xtour, Hoteles, Destino	23	23	20	18	22	20	24	21	19	23	21

Tabla 13. Inventario en los diferentes Almacenes. Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 Resultados

Resultados Costos en la gestión compras

Siendo el primer objetivo específico del presente proyecto para la empresa Grupo Experiencias Xcaret, el de la disminución de los costos en la gestión compras, se hizo una serie de mejoras, partiendo desde la demanda, estableciendo formatos de requerimientos, ordenes de compras a proveedores homologados, el diagrama de procesos de la gestión compras; todo ello ha permitido en forma significativa la reducción de los costos de las compras.

Costos de los productos en la gestión compras.

Asimismo, la evaluación de los proveedores y homologación respectiva fue un aporte importante para la reducción de los costos de los materiales; como también las herramientas aplicadas en el capítulo de la implementación, se obtuvo la siguiente información en base a la toma de resultados de un mes en comparación:

Modelo Implementado	Usuario	Costos Compras Mensual			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
BLONDA CUAD.PREM PAP.SEC80PT 8CM 4X0 OF	AYC	\$ 95.00	\$ 95.00	\$ 95.00	\$ 95.00
LIBRETA NOTAS HAB. SULF.BCO 14X14 OF	CH	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
VINIL DE RECORTE C/ALFABABETO BCO	AYC	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 180.00
TARJ.CUMPLEAÑ OS BRISTOL 13.8X13.8 1X1 OF	MTTO	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
TARJETAS DE PRESENTACIÓN SENCILLAS	AYC	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
SACAPUNTAS PLASTICO	CH	\$ 37.00	\$ 37.00	\$ 37.00	\$ 37.00
STICK VIDRIOS VINIL ADTR 8X7CM RECORTE	CH	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Total		\$ 1, 017.00	\$ 1, 017.00	\$ 1, 017.00	\$ 1, 017.00

Tabla 14. Costos de las Compras Mensuales. Fuente: Elaboración Propia.

Resultados de los Procesos de tiempos en la gestión compras

Con la finalidad de establecer los tiempos en la gestión compras del departamento, se realizó la toma de tiempos con el objetivo de tener un tiempo estándar, el cual representa la cantidad de tiempo que tardaría un usuario promedio en realizar una actividad de trabajo específica bajo unas condiciones de trabajo dadas en la unidad de negocio a la que pertenezca.

La mejora de las actividades en la gestión compras, se detalla en la tabla de actividades siguiente, para lo cual se agregaron actividades que no estaban contempladas antes de la implementación; la incorporación de las nuevas actividades es el resultado del análisis realizado a un usuario X de alguna unidad de negocio de Grupo Experiencias Xcaret, compras, almacén y Gerencia; los cuales tienen participación activa; el objetivo de la toma de tiempos es saber el tiempo estándar que demanda dichas actividades y que el personal que labora actualmente u otro que llegará para desempeñar dichas actividades deba cumplir con el tiempo estándar calculado con la finalidad de estar alineados; a continuación se detalla la toma de tiempos realiza en la gestión compras:

Ei Mensual	To	Valoracion	Tn	Suplemento	Te
Elaboración de los requerimientos	180	1.1	198.00	11.13%	223.74
Entrega de los requerimientos área de compras	12	1.1	13.20	11.13%	14.92
Realizar las cotizaciones	60	1.1	66.00	11.13%	74.58
Entregar al G.O. los cuadros comparativos	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Verificación y Aprobación de la cotización	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Emitir Orden de Compra	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Entrega de O/C para la firma del G.O.	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Elaboración de la O/C firmada	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Enviar O/C al proveedor	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Proveedor acepta O/C	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Recepción de los productos	60	1.1	66.00	11.13%	74.58
Verificación de los productos	80	1.1	88.00	11.13%	99.44
Verificación de la guía de remisión	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Firma de conformidad de la guía de remisión	20	1.1	22.00	11.13%	24.86
Ingreso de los productos al almacén	80	1.1	88.00	11.13%	99.44
Registro en el Kardex manual	60	1.1	66.00	11.13%	74.58
Registro en el Kardex electrónico	40	1.1	44.00	11.13%	49.72
Entrega de los productos a el área específica	60	1.1	66.00	11.13%	74.58
Actualización de la información en el sistema	60	1.1	66.00	11.13%	74.58
Total de Minutos Mensual:	1083.90				

Tabla N° 15. Cálculo del tiempo estándar Fuente: Elaboración Propia.

Como se aprecia en la tabla N° 15, vemos que el tiempo estándar para la realización de dichas actividades es de 1084 minutos al mes, el cual nos sirva como lineamiento y mejora continua en dichas actividades.

Productividad Parcial.

Para el presente estudio de investigación nuestra productividad será enfocada por la productividad parcial; la cual será observada, analizada y mejorada con la gestión compras que se implementará; definiremos que nuestra productividad parcial estará compuesta por la cantidad real y total , los costos de producción reales y totales.

OBJETIVOS	Unid. Med.	Proceso Anterior	Proceso Mejorado	Mejora	Mejora %	Ahorro Anual
	Proceso					
Disminución de Costos	Pesos	\$ 56,585.95	\$ 44,933.48	\$ 11,652.47	20.59%	\$ 139,829.69
Reducción de Tiempos	Minutos	3380	1500	1880	55.62%	
Mejora de la entrega de los insumos						
Cantidad	43 entregas perfectas de					
72 entregas	41 entregas perfectas de					
48 entregas						
25.69%						
Demanda de Clientes						
Mejora Productividad						
Soles						
0.11						
0.15						
3.835						
38.35%						

Tabla 16. Resumen de los Logros Alcanzados Fuente: Elaboración propia.

Toda la información vertida en el presente proyecto de investigación desde la mejora en la gestión compras, analizando, implementado y tomando resultados de nuestros objetivos propuestos en la presente tesis; los costos variables y fijos como también el nuevo levantamiento de información de un mes posterior al tomado de la implementación sobre el aumento de la demanda de clientes atendido; todo ello ha permitido el incremento de la productividad de la empresa, como también como causa efecto el incremento de los ingresos monetarios de la empresa.

4.2 Conclusiones

En el presente estudio de investigación al departamento de cadena de suministros de la Empresa Grupo Experiencias Xcaret, se ha podido diagnosticar y proponer una mejora de solución en el proceso de suministro de Papelería de las diferentes unidades de negocio de la empresa; basada en la gestión compras, un aspecto que muy poco puede ser analizado debido que la mayoría de empresas no le dan la debida importancia a este aspecto.

Se ha podido determinar que los principales problemas con los que este tipo de empresas se enfrentan tienen que ver en su gran mayoría con la deficiente gestión compras: como sobrecostos en los productos, sobrecostos en las horas del personal, pérdida de tiempo en los procesos, baja productividad y disminución en la demanda de clientes atendida.

Es así que el presente trabajo de investigación fue realizado al área de compras, pudiendo determinar que un diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión compra tiene un impacto positivo en la productividad de la empresa.

También se ha concluido que la implementación de herramientas tecnológicas y de técnicas especializadas en la gestión compras han sido capaces de generar valor a la empresa.

En relación a la conclusión de nuestro primer objetivo específico que era identificar los factores que causan el retraso en el proceso de compras, nos dimos a la tarea de indagar en el proceso que se llevaba a cabo y como todo proceso nos percatamos que tenía muchas áreas de oportunidad, básicamente en el proceso desde que el usuario solicita su material o producto al comprador.

Asimismo, se realizó una toma de tiempos con la finalidad de determinar los tiempos estándares de los procesos en la gestión compras, el cual se determinó con la finalidad que todo usuario que realice dichas actividades se base bajo los tiempos estándares hallados y determinados en el presente estudio de investigación.

De acuerdo a la investigación realizada, se identificó que los factores que causan el retraso en el proceso de compras de la papelería están relacionados en el proceso de compras con la entrega de productos solicitados a los proveedores, donde se encontró que el actual proceso de compras toma de 12 a 18 días para su realización.

De otro lado, mediante la implementación del nuevo proceso de compras propuesto, la empresa podrá reducir el tiempo del actual proceso de compras a 7 días, un día por cada subproceso o actividad. Con lo cual se espera mejorar los tiempos de entrega de los materiales para la organización. Lo anterior estará determinado por el usuario, quien deberá involucrarse mediante la revisión de los proveedores y verificación que estos puedan cumplir con los tiempos de entrega requeridos, así como con los demás requisitos.

Así mismo, con la implementación del plan de mejoramiento en el área de compras, se concluye que se podrá lograr que dicho proceso de compras y sus involucrados trabajen con sinergia, pues conocerán el proceso o procedimiento de compras por parte de cada empleado de la empresa, mediante su capacitación de forma continua, tanto para los nuevos como para quienes lleven algún tiempo en la empresa.

Finalmente, se llegó a la conclusión que como mejora del proceso de compras, se deberá exigir a las empresas proveedoras de productos que cuenten con certificados de gestión de calidad, con el propósito de garantizar los tiempos de entrega de los productos solicitados.

4.3 Recomendaciones

En referencia a la disminución de costos se recomienda que se debe realizar controles e indicadores de precios y proveedores para contrastar nuestros costos mensuales.

Para la reducción de los tiempos en los procesos se recomienda: estar en constante verificación de la realización correcta del proceso de la gestión compras desde los requerimientos de los pedidos hasta la recepción del producto por parte del Almacén como posteriormente la entrega de los mismos a producción; para ello debemos apoyarnos en las herramientas como: flujograma de procesos, tiempos estándares establecidos y su toma de tiempo y Diagnóstico de Actividades del Proceso (D.A.P.).

Se recomienda para la entrega de productos de manera perfecta, estar realizando controles a los productos y proveedores de manera mensual para determinar que el indicador actual se mantenga y pueda ser mejorado.

Para la demanda de clientes atendida, se recomienda en forma mensual realizar entrevistas a nuestros usuarios con la finalidad de saber su opinión y estar al tanto de nuestras debilidades que puedan aparecer; teniendo dichos resultados sabremos qué herramientas podemos aplicar como políticas y capacitaciones a los proveedores y personal sobre la entrega y recepción de los productos.

Para que no se repita el problema en el área de compras de la empresa con el proceso de compras y recepción de productos, se recomienda realizar evaluaciones periódicas no mayores a 6 meses tanto al personal del área de compras como a los proveedores que se tengan en lista. Esto ayudará a disminuir el riesgo de incrementar los tiempos de entrega de estos productos.

Se recomienda implementar el nuevo proceso de compras, teniendo en cuenta la capacitación del personal en conocimiento del proceso; la evaluación de los proveedores en el cumplimiento de los requisitos solicitados; la verificación de los productos comprados; la actualización del listado de los proveedores cada 6 meses, la realización de cotizaciones, la realización, registro y aprobación de órdenes de compra, y la facturación de las órdenes de compra en los tiempos establecidos.

Para lograr tener una mejora en el área de compras, se recomienda implementar el plan de mejoramiento dando a conocer a los usuarios involucrados en el área de compras, los elementos de la planeación, dirección y control que ayudarán a mejorar esta área.

4.4 Trabajos Futuros

Como trabajos futuros para la Empresa Experiencias Xcaret, se recomienda trabajar y mejorar las áreas de suministro de Alimentos y Bebidas ya que es uno de los puntos más importantes de la empresa, porque posee el plus que caracteriza ante las demás compañías.

Por tal motivo se recomendó a la empresa que en futuras estadías profundicen en los controles y lineamientos que debería llevar ese suministro.

ANEXOS

ENCUESTA

Nombre: _____

Area: _____ Sexo: F M Edad: _____

1.- Debería existir dentro de los planes operativos de la empresa una programación de las compras con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.- Los criterios que se evalúa en el proceso de evaluación de proveedores, tendrían que ser explicados al personal de las áreas involucradas en las compras de la empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3.- Estima que realizar una eficiente gestión de compras tendría una impresión favorable en la rentabilidad de la empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- En su opinión deberían realizarse de manera periódica revisiones en los procesos internos de compras con la finalidad de mejorar la eficiencia en la gestión de compras:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5.- Las políticas de compras ayudan a minimizar los costos:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6.- La compra de productos de buena calidad ayuda con el incremento de la rentabilidad de la empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7.- El proceso de compras debe establecer prioridades basándose en el plan de compras:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8.- En su opinión debe existir verificación de los pedidos en cantidad y tiempo:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9.- Los actuales procedimientos de compras son los adecuados:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- La toma de decisiones en las compras de la empresa vienen siendo las más adecuadas:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11.- Deberían implementarse técnicas en la toma de decisiones para mejorar la rentabilidad:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12.- Las decisiones estratégicas que se han venido tomando han sido las más adecuadas para la mejora de la rentabilidad:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13.- Las técnicas en la Cadena de valor se deberían implementar en la empresa para generar rentabilidad:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14.- Un análisis estratégico de los costos ayudaría a mejorar la rentabilidad de empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15.- La falta de capacitación ha repercutido en la mejora de la rentabilidad de la empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16.- Se debería implementar un presupuesto en compras:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17.- El recurso tiempo tiene que gestionarse de una mejor manera que la actual para mejorar la rentabilidad de la empresa:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18.- Con una mejor eficiencia y efectividad en la gestión de compras la rentabilidad de la empresa mejoraría:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

BIBLIOGRAFÍA

Asubadin Azubadin, Inés Cristina. (2010). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial*. Colombia: YUCAILLA CIA. LTDA. LATACUNGA.

Barrios Rodríguez, J. y. (2012). *Propuesta de mejoramiento del proceso de compras teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa ARTPRINT LTDA*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/13637>

Belcher, J. G. (2009). *Productividad total I: cómo aprovechar los recursos para obtener ventaja competitiva*. Buenos Aires: Granica.

Castillo Lemus, O. (2004). *Optimizacion Del Proceso Logistico de Compras Como Ventaja Competitiva (Tesis)*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/86539136/Optimizacion-Del-Proceso-Logistico-de-Compras-Como-Ventaja-Competitiva-Tesis>

Ching, D. B. (2012). *CRM CUSTUMER SERVICE*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/31385/>

Christopher, M. (2005). *Un enfoque de las partes interesadas para la estrategia de marketing relacional: el desarrollo y uso del modelo de "seis mercados"*. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560510601806>

Craig, C. E., & Harris, R. C. (1973). *Total Productivity Measurement at the Firm Level*. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/9db2a0efdbc4e172cef52ad01a2380d7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35193>

José Luis Calderón Lama, F. C. (2006). *Enfoques para el Rediseño de la Cadena de Suministro*. Obtenido de <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/841>

Kirby y Brosa, L. (2011). *La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2150/215025114004/>

kottel, p. (2012). *Marketing 6 Edicion* . Mexico : Piramide.

Lambert, D. M. (1998). *Gestión de la cadena de suministro: cuestiones de implementación y oportunidades de investigación*. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099810805807>

Lehmann, K. a. (2009). *Strategic Brand Management Process*. EUA: Columbia .

- Michele, C. (1970). *MANUAL DEL DIRECTOR DE COMPRAS*. Barcelona: Editorial Deusto, S.A.
- Paima Casique, B. (2013). *Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/133>
- Pérez Villa, P. y. (2000). Colombia: CLASCO.
- Pinedo Cárdenas, N. (2008). *Sistema de evaluación y homologación de proveedores*. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1513>
- R, P. (2009). *CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO* . Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/527/CONTROL_INTERNO_GESTION_ADMINISTRATIVA_GAMBOA_HORNA_EDITH_ROSMERY.pdf?sequence=1
- R., G. (2000). *Programa rehabilitador integral del raquis cervical. Descripción, resultados y análisis de costes*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.rh.2010.02.002>
- Rendón, S. M. (2009). *Los circuitos económicos solidarios: espacio de relaciones y consensos*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-63462009000300006
- Sadeh, J. M. (7 de junio de 2007). *Modelado de la dinámica de la cadena de suministro: un enfoque multiagente*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01356.x>
- Stephens, S. (Diciembre de 2001). *Modelo de referencia de operaciones de cadena de suministro versión 5.0: una nueva herramienta para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y lograr las mejores prácticas*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1012881006783>